

RESOURCE-BASED THEORY

Prof. Rudy C. Tarumingkeng, PhD



KERANGKA VRIO



V — Valuable / Bernilai



R — Rare / Langka



I — Inimitable / Sulit ditiru



O — Organized / Terorganisasi



RESOURCES →



CAPABILITIES →



VALUE CREATION →



COMPETITIVE ADVANTAGE



Resource heterogeneity



Resource immobility



Isolating mechanisms



Resource orchestration



Dynamic capabilities

APLIKASI MANAJEMEN



Strategi



Inovasi



SDM



Digital & AI



Sustainability



UMKM & Hilirisasi



IMPLIKASI: bukan hanya memiliki sumber daya — tetapi mampu menggabungkan, melindungi, dan memperbaruinya

Resource-Based Theory

Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, PhD

www.rudycr.com/cv.pdf

AI – Data analyst, IBM – ASMI

[*RudyCT Academic Series*](#)

Abstrak

Resource-Based Theory (RBT) menjelaskan keunggulan kompetitif melalui kepemilikan, penguasaan, dan pemanfaatan sumber daya serta kapabilitas yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Berbeda dari pendekatan yang terutama menekankan struktur industri, RBT memusatkan perhatian pada heterogenitas internal perusahaan dan bagaimana perbedaan sumber daya menghasilkan perbedaan kinerja. Artikel ini membahas akar pemikiran Edith Penrose, perkembangan Resource-Based View oleh Wernerfelt dan Barney, kerangka VRIN dan VRIO, sumber daya berwujud serta tidak berwujud, kapabilitas, knowledge-based view, isolating mechanisms, resource complementarity, resource orchestration, dynamic capabilities, dan batas-batas imitasi. Pembahasan diperluas pada strategi, inovasi, manajemen SDM, budaya, corporate governance, digital assets, data, artificial intelligence, sustainability, UMKM, hilirisasi, pendidikan tinggi, rumah sakit, dan pembangunan Indonesia. RBT tidak menyatakan bahwa semua sumber daya otomatis menjadi keunggulan; nilai harus dibuktikan melalui pemanfaatan, organisasi, kesesuaian lingkungan, dan penciptaan nilai bagi pelanggan serta pemangku kepentingan. Argumen utama artikel ialah bahwa keunggulan berkelanjutan lahir dari konfigurasi sumber daya dan kapabilitas yang dibangun melalui sejarah, pembelajaran, relasi, dan pengelolaan yang sulit ditiru. Dalam era AI dan perubahan cepat, RBT perlu dilengkapi dynamic capabilities agar organisasi mampu memperbarui resource base tanpa kehilangan identitas, legitimasi, dan tanggung jawab sosial.

Kata Kunci

Resource-Based Theory; resource-based view; VRIO; competitive advantage; capabilities; knowledge-based view; resource orchestration; artificial intelligence.

1. Pendahuluan

Mengapa perusahaan dalam industri yang sama memiliki kinerja berbeda? Mengapa sebagian organisasi mampu mempertahankan pelanggan, menarik talenta, dan berinovasi, sementara organisasi lain dengan pasar yang sama mengalami kemunduran? Resource-Based Theory menjawab bahwa perbedaan dapat berasal dari sumber daya, kapabilitas, sejarah, dan cara organisasi mengombinasikannya.

Perspektif ini penting karena strategi bukan hanya posisi terhadap pesaing, melainkan proses membangun apa yang dapat dilakukan organisasi secara unik.

2. Akar Pemikiran

Edith Penrose melihat perusahaan sebagai kumpulan sumber daya yang menghasilkan berbagai jasa produktif ketika digunakan secara berbeda. Wernerfelt memperkenalkan resource-based view sebagai pasangan analitis dari pendekatan berbasis produk. Barney memformalkan hubungan antara sumber daya strategis dan keunggulan kompetitif.

RBT berkembang melalui knowledge-based view, relational view, natural resource-based view, dan dynamic capabilities. Perkembangan ini memperluas analisis dari aset yang dimiliki menuju pengetahuan, jaringan, lingkungan, dan kemampuan berubah.

3. Asumsi Dasar

RBT berangkat dari resource heterogeneity dan resource immobility. Perusahaan tidak memiliki sumber daya yang sama, dan sebagian sumber daya tidak mudah berpindah atau ditiru. Heterogenitas memberi dasar bagi perbedaan strategi dan kinerja.

Namun sumber daya tidak bernilai dalam ruang kosong. Nilai tergantung permintaan, teknologi, institusi, dan kemampuan organisasi. Sumber daya yang unggul hari ini dapat menjadi beban ketika lingkungan berubah.

4. Sumber Daya Berwujud dan Tidak Berwujud

Sumber daya berwujud mencakup fasilitas, mesin, tanah, modal, persediaan, dan infrastruktur. Sumber daya tidak berwujud mencakup merek, reputasi, paten, data, budaya, kepercayaan, relasi, dan pengetahuan tacit.

Aset fisik dapat dibeli pesaing, sedangkan reputasi, budaya, dan pengalaman biasanya terbentuk melalui waktu. Meski demikian, kelangkaan saja tidak cukup; sumber daya harus terhubung dengan kapabilitas penciptaan nilai.

5. VRIN dan VRIO

Kerangka VRIN menilai apakah sumber daya valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable. VRIO menambahkan pertanyaan apakah organisasi terorganisasi untuk menangkap nilai. Tanpa struktur, proses, insentif, dan governance, sumber daya potensial tidak menghasilkan keunggulan.

Jika sumber daya tidak valuable, ia menjadi kelemahan. Jika valuable tetapi umum, ia menghasilkan competitive parity. Jika valuable dan rare tetapi mudah ditiru, keunggulan hanya sementara. Keunggulan berkelanjutan memerlukan kombinasi dan perlindungan.

6. Kapabilitas Organisasi

Kapabilitas adalah kemampuan menggunakan sumber daya untuk melakukan aktivitas. Kapabilitas pemasaran, produksi, inovasi, layanan, analitik, dan koordinasi mengubah input menjadi nilai.

Kapabilitas dapat menjadi ordinary atau dynamic. Kapabilitas biasa menjalankan operasi; kapabilitas dinamis memperbarui basis sumber daya. Keduanya saling terkait tetapi tidak sama.

7. Isolating Mechanisms

Isolating mechanisms mencegah pesaing meniru atau mengikis keunggulan. Mekanismenya meliputi causal ambiguity, social complexity, time compression diseconomies, path dependence, property rights, switching costs, dan reputasi.

Causal ambiguity berarti pesaing tidak memahami secara pasti mengapa suatu organisasi berhasil. Social complexity muncul dari relasi dan budaya yang tidak mudah direkayasa. Perlindungan tidak boleh digunakan untuk membenarkan inefisiensi; ia harus terus diuji oleh nilai yang diciptakan.

8. Complementarity dan Resource Bundles

Sumber daya sering memiliki nilai ketika dipadukan. Data tanpa talenta analitik tidak cukup; teknologi tanpa proses tidak produktif; merek tanpa kualitas layanan kehilangan kredibilitas. Complementarity membuat keseluruhan lebih bernilai daripada bagian.

Resource bundle harus dirancang koheren. Meniru satu praktik pesaing tanpa ekosistem pendukung dapat menghasilkan hasil mengecewakan.

9. Knowledge-Based View

Knowledge-based view memandang pengetahuan sebagai sumber daya strategis utama. Pengetahuan eksplisit dapat didokumentasikan, sedangkan tacit knowledge berada dalam pengalaman, judgment, dan praktik.

Organisasi perlu membangun knowledge creation, sharing, retention, dan application. Sistem informasi membantu, tetapi budaya kepercayaan dan insentif berbagi menentukan apakah pengetahuan benar-benar mengalir.

10. Resource Orchestration

Resource orchestration adalah proses structuring, bundling, dan leveraging sumber daya. Manajer menentukan sumber daya apa yang diperoleh, dikembangkan, dilepas, dan dikombinasikan.

Kesalahan orkestrasi dapat membuat aset mahal tidak terpakai atau menciptakan konflik prioritas. Kepemimpinan strategis diperlukan untuk menghubungkan investasi dengan tujuan.

11. Inovasi dan Kewirausahaan

Inovasi lahir dari kombinasi pengetahuan, teknologi, kebutuhan pelanggan, dan keberanian bereksperimen. Entrepreneur menemukan cara baru menggunakan sumber daya yang ada.

RBT membantu menjelaskan mengapa startup dengan sumber daya terbatas dapat mengganggu incumbent melalui model bisnis, komunitas, data, dan kecepatan belajar.

12. Manajemen SDM dan Budaya

Talenta, kompetensi, kepemimpinan, psychological safety, dan budaya merupakan sumber daya strategis. Sistem SDM yang selaras membangun kemampuan unik dan menurunkan turnover.

Budaya tidak dapat dibeli secara langsung. Ia terbentuk dari pengalaman, praktik kepemimpinan, keputusan penghargaan, dan cerita organisasi. Karena itu, budaya harus dikelola secara konsisten.

13. Digital Assets, Data, dan AI

Data memiliki potensi strategis ketika akurat, relevan, dapat diakses secara sah, dan diolah menjadi insight. AI menambah kemampuan prediksi, otomasi, personalisasi, dan pembelajaran.

Keunggulan digital mudah tergerus jika model tersedia luas. Sumber keunggulan dapat berpindah ke kualitas data, integrasi proses, talenta, trust, governance, dan kemampuan memperbarui model.

14. Sustainability dan Natural Resource-Based View

Natural resource-based view menghubungkan keunggulan dengan pollution prevention, product stewardship, dan sustainable development. Kapabilitas hijau dapat menurunkan biaya, membuka pasar, mengurangi risiko, dan memperkuat legitimasi.

Sumber daya alam bukan hanya input ekonomi, tetapi basis kehidupan. Strategi harus menghitung daya dukung, risiko iklim, circularity, dan keadilan antargenerasi.

15. RBT dalam Sektor Publik, Pendidikan, dan Kesehatan

Organisasi publik memiliki sumber daya berupa legitimasi, data, aparatur, jejaring, dan pengetahuan lokal. Keunggulan bukan keuntungan finansial, tetapi kemampuan menciptakan public value.

Perguruan tinggi mengandalkan faculty expertise, reputasi, jaringan, dan budaya akademik; rumah sakit mengandalkan kompetensi klinis, kepercayaan, sistem keselamatan, dan koordinasi. RBT membantu mengidentifikasi sumber daya yang harus dibangun dan dilindungi.

16. UMKM dan Pembangunan Indonesia

UMKM sering memiliki keterbatasan modal tetapi unggul dalam pengetahuan lokal, kedekatan pelanggan, fleksibilitas, dan relasi komunitas. Digitalisasi dapat memperluas pasar, tetapi memerlukan literasi, pembayaran, logistik, dan keamanan.

Hilirisasi harus membangun kapabilitas domestik—riset, desain, manufaktur, standardisasi, dan pemasaran—bukan hanya menambah proses pada komoditas. Pendidikan tinggi dan kebijakan industri berperan membentuk resource ecosystem.

17. Pengukuran dan Metodologi

RBT dapat diteliti melalui survei VRIO, studi kasus, data panel, patent analysis, bibliometrics, wawancara, dan analisis kinerja. Peneliti harus membedakan sumber daya, kapabilitas, dan outcome.

Endogeneity dan tautologi menjadi risiko: perusahaan sukses disebut memiliki sumber daya unggul, lalu sumber daya itu dianggap menjelaskan kesuksesan. Bukti temporal dan mekanisme diperlukan.

18. Kritik dan Integrasi

Kritik RBT mencakup kesulitan pengukuran, kurangnya perhatian pada lingkungan, dan kecenderungan menjelaskan keberhasilan secara retrospektif. Sumber daya yang bernilai ditentukan juga oleh pasar, institusi, dan pemangku kepentingan.

RBT perlu diintegrasikan dengan industrial organization, dynamic capabilities, institutional theory, stakeholder theory, knowledge theory, dan configurational approach.

19. Kerangka Implementasi

Audit sumber daya: apa yang dimiliki, dikendalikan, atau dapat diakses? Uji VRIO dan hubungan antar sumber daya. Petakan kapabilitas inti dan kesenjangan. Tentukan investasi, kemitraan, reskilling, dan aset yang perlu dilepas.

Selaraskan struktur, proses, budaya, data, dan governance. Ukur bukan hanya laba, tetapi inovasi, kualitas, resilience, sustainability, dan public value.

20. Kesimpulan

Resource-Based Theory menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif berasal dari sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, langka, sulit ditiru, serta didukung organisasi. Keunggulan bukan sekadar memiliki aset, tetapi mampu mengorkestrasi dan memperbaruinya.

Dalam lingkungan digital dan AI, organisasi perlu menggabungkan sumber daya fisik, manusia, pengetahuan, data, relasi, dan legitimasi. Bagi Indonesia, strategi pembangunan harus mengubah kekayaan sumber daya menjadi kemampuan nasional yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan.

Glossarium

Resource-Based Theory: teori yang menjelaskan keunggulan melalui sumber daya dan kapabilitas internal.

Resource heterogeneity: perbedaan sumber daya antarorganisasi.

Resource immobility: kesulitan memindahkan atau meniru sumber daya.

VRIO: kerangka value, rarity, imitability, dan organization.

Capability: kemampuan mengarahkan sumber daya untuk aktivitas.

Dynamic capability: kemampuan memperbarui basis sumber daya.

Isolating mechanism: mekanisme yang melindungi keunggulan dari imitasi.

Causal ambiguity: ketidakjelasan hubungan sebab keberhasilan.

Social complexity: kompleksitas relasi sosial yang sulit ditiru.

Knowledge-based view: perspektif yang menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya utama.

Resource orchestration: proses structuring, bundling, dan leveraging sumber daya.

Natural resource-based view: perspektif yang menghubungkan strategi dengan sumber daya alam dan sustainability.

Daftar Pustaka

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory. *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391806>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)